

Mengelola Sumber Daya dan Arena Pengembangan Produk Baru

Dr. Eka Ardianto, MM

Abstrak: Tulisan ini menguraikan perlunya mengelola "sumber daya" dan "arena" pengembangan produk baru bagi pemasar, karena adanya peluang yang belum dieksploitasi, sehingga dapat dimanfaatkan oleh pemasar. Pada tulisan awal, diuraikan apa yang dimaksud dengan "sumber daya", yang terdiri dari mekanisme pengembangan produk baru yang berorientasi kepada pendekatan "berdasarkan pasar" dan tipologi konsumen dalam mengkonsumsi produk. Selanjutnya diuraikan mengenai "arena" pengembangan produk baru. Tulisan berikutnya menguraikan bagaimana mengelola ketidakpastian dan persepsi, sebagai unsur penting dalam pengembangan produk baru.

PENDAHULUAN

Konsep pemasaran menyatakan bahwa pemasar hendaklah menyampaikan produk¹ sesuai dengan kebutuhan (*customer needs*) dan keinginan (*customer wants*) konsumen² dalam pasar sasarannya, sehingga tercapai kepuasan konsumen secara lebih efektif dan efisien terhadap pesaing (Kotler, 1994). Tetapi pada kenyataannya, banyak produk baru yang gagal ketika dipasarkan. Beberapa faktor yang menyebabkan gagalnya produk baru tersebut antara lain adalah, pembeli potensial yang memiliki daya beli dan akses, tetapi tidak membutuhkan produk tersebut; atau produk tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan pembeli; kemungkinan lainnya adalah dikarenakan kesalahan program pemasarannya (Crawford, 1987).

Bila dikaji lebih lanjut, masalah yang dihadapi oleh pemasar adalah, tidaklah mudah untuk mendefinisikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, yang antara lain disebabkan oleh perubahan perilaku konsumen itu sendiri (Barabba, 1995; Crego, 1995). Kondisi "yang lebih parah" adalah bahwa konsumen mengetahui apa yang dibutuhkannya, tetapi sering kali sulit untuk mendefinisikan kebutuhan tersebut ke dalam produk, proses, pasar ataupun harga (Hayes dan Abernathy, 1980). Fenomena tersebut dapat merupakan hambatan, tetapi sekaligus peluang yang baik bagi pemasar, karena pada dasarnya memang ada kebutuhan konsumen yang tidak terdefinisi-

kan (*unarticulated needs*) dan kelompok konsumen yang belum terlayani (*unserved customer types*), sehingga apabila kedua variabel tersebut dipertemukan, maka terciptalah apa yang disebut peluang yang belum dieksploitasi (*unexploited opportunities*) (Hamel dan Prahalad, 1994).

Dihadapkan pada kenyataan tersebut, sinergi dengan pasar merupakan peran yang dominan di dalam suksesnya pengembangan produk baru. Faktor penting dalam sinergi pasar tersebut adalah produk yang dipasarkan merupakan produk yang superior – yang berarti memiliki keunggulan bersaing – dan perusahaan mengerti pengambilan keputusan oleh konsumen dalam mengkonsumsi (Edgett, 1994). Untuk menghasilkan produk superior, mekanisme pengembangan produk yang berorientasi kepada pendekatan "berdasarkan pasar" – yang merupakan rekonsiliasi antara "suara konsumen" dengan "suara perusahaan" – dapat dipakai oleh pemasar (Barabba, 1995). Sedangkan untuk mengerti perilaku konsumen yang berupa pengambilan keputusan dalam mengkonsumsi suatu produk, pemasar perlu mengenali tipologi konsumen di dalam melakukan konsumsi (Holt, 1995). Konsep yang dikemukakan oleh Barabba dan Holt tersebut merupakan "sumber daya" bagi perusahaan, yang dapat diimplementasikan ke dalam "arena" pengembangan produk baru. Abell (1980) mengajukan konsep produk-pasar, pasar dan industri, sebagai "arena" pengembangan produk baru.

¹ Lingkup produk dalam tulisan ini, terdiri dari: benda berwujud, dan layanan/jasa (Kotler, 1994, h. 432).

² Yang termasuk dalam pengertian konsumen di dalam tulisan ini terdiri dari konsumen bukan pengguna produk suatu perusahaan, maupun pengguna produk suatu perusahaan.

Uraian selanjutnya mengenai "sumber daya" dan "arena" di dalam pengembangan produk baru, diuraikan dalam tulisan berikut.

SUMBER DAYA PENGEMBANGAN PRODUK BARU

Yang dimaksud dengan sumber daya dalam pengembangan produk baru adalah asal sumber ide dan konsep produk yang dapat dipakai, di mana kedua hal tersebut merupakan prasyarat di dalam pengembangan produk baru, didasarkan atas kenyataan yang diungkapkan para pakar di awal tulisan ini. Penulis mengajukan konsep dari Barabba yang menguraikan beberapa asal sumber ide dalam pengembangan produk baru, yang terdiri dari beberapa pendekatan, kemudian pendapat dari Holt yang dapat dipakai sebagai konsep produk berdasarkan persepsi konsumen.

Pendekatan Pengembangan Produk Baru

Barabba mengategorikan dua pendekatan pokok di dalam melakukan pengembangan produk baru, yaitu pendekatan yang berasal dari "dorongan perusahaan" (*Company driven* atau *Company push* - Barton, Wilson, dan Doyle (1993) menyebutnya dengan *Technology push*) dan pendekatan yang berasal dari "tarikan pasar" (*Mar-*

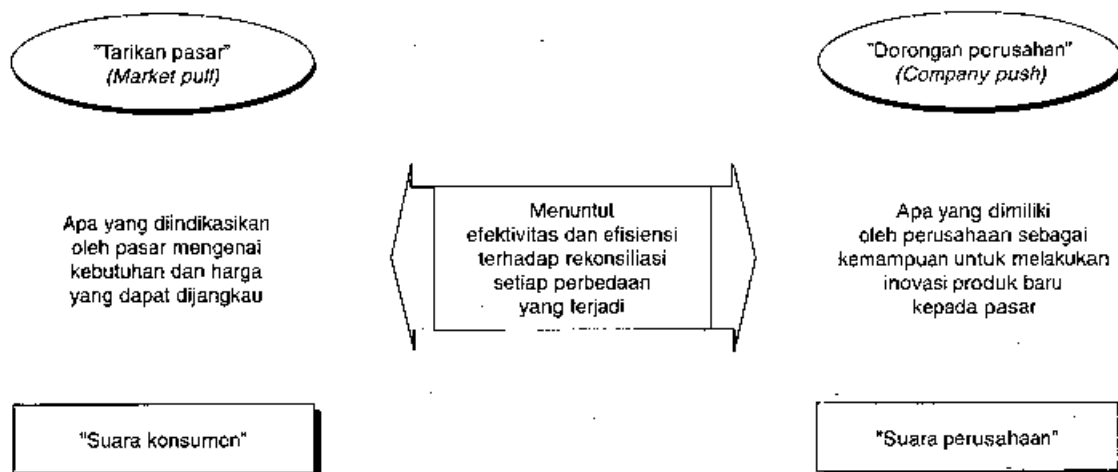
keting driven atau *Market pull*). Pendekatan "tarikan pasar" lebih menitikberatkan kepada penggalian ide pengembangan produk baru yang bersumber dari "suara konsumen" di mana mekanismenya berawal dari proses mendefinisikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan pendekatan "dorongan perusahaan" lebih menitikberatkan kepada penggalian ide pengembangan produk baru yang bersumber dari "suara perusahaan" di mana mekanismenya berawal dari proses kreativitas.

Bila memang ada dua pendekatan yang mempunyai kontinum yang berlawanan tersebut, pertanyaan selanjutnya adalah pendekatan mana yang lebih baik dilakukan?

Barabba menyatakan bahwa pendekatan "dorongan perusahaan" memiliki kelemahan di mana konsep produk dapat menjadi "terlalu pagi" untuk dapat diterima oleh konsumen. Sedangkan kelemahan pendekatan "tarikan pasar" adalah bahwa konsumen mungkin saja mengetahui apa yang dibutuhkannya, tetapi sering kali sulit untuk mendefinisikan kebutuhan tersebut ke dalam produk baru.

Dihadapkan pada kenyataan tersebut, Barabba mengemukakan, perlunya melakukan pendekatan "berdasarkan pasar" (*market-based firm*) yang merupakan rekonsiliasi pendekatan "dorongan perusahaan" dengan pendekatan "tarikan pasar". Pendekatan tersebut terlihat pada gambar 1.

Gambar 1
PERUSAHAAN "BERDASARKAN PASAR"
(*Market-Based Firm*)



Sumber: Vincent P. Barabba dan Gerald Zaltman, *Hearing the Voice of the Market* (Harvard Business School Press, 1980)

Implementasi dari konsep pendekatan "berdasarkan pasar" tersebut dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap nilai konsumen³ – yang merupakan bagian dari "suara konsumen". Konsumen akan memperhatikan nilai pada saat melakukan pembelian (Deschamps – Nayak, 1995) dengan memperhitungkan aspek persepsi kualitas dengan persepsi risiko (Monroe, 1990). Dengan melakukan analisis terhadap peta nilai konsumen dalam produk sejenis – yang diperoleh melalui riset pemasaran – maka perusahaan dapat melakukan pengembangan produk. Dalam konsepnya, Barabba mengusulkan agar perusahaan tidak saja mengembangkan produk yang inovatif (meningkatkan persepsi kualitas), tetapi juga melakukan efisiensi biaya produksi (menurunkan persepsi risiko) – yang merupakan bagian dari "suara perusahaan" – agar dapat menawarkan produk dengan harga di bawah nilai pelanggan – yang disebut dengan metode penetapan harga berdasarkan nilai (Kotler, 1994).

Perbedaan nyata dalam strategi dan implementasi untuk setiap pendekatan terlihat dalam gambar 2.

Contoh keberhasilan pendekatan "berdasarkan pasar" adalah Procter & Gamble (P&G) dengan produk *disposable diaper*-nya. Sebelum P&G meluncurkan produk tersebut, sudah ada merek pertama (*pioneering brands*) yang beredar di pasar, tetapi riset pemasaran menyatakan bahwa penyebab merek pertama tersebut tidak berhasil menguasai satu persen pasar Amerika adalah: sangat mahal, tidak efektif dan tidak efisien, sedangkan pasar potensial untuk *disposable diaper* adalah sangat besar. Berdasarkan riset tersebut, kemudian P&G membuat produk *disposable diaper* dan melakukan tes pasar. Hasil dari tes pasar menyatakan bahwa produk P&G tersebut tidak menyelesaikan masalah terhadap hawa panas yang timbul.

Selanjutnya P & G melakukan penyempurnaan terhadap produk itu, sampai pada akhirnya pelanggan menyatakan puas. Dalam melakukan pengembangan produk,

Gambar 2
URAIAN PENDEKATAN
PENGEMBANGAN PRODUK BARU

STRATEGI	SINYAL YANG PERLU DIPERHATIKAN	MODEL YANG DIGUNAKAN UNTUK MENGINTERPRETASI DAN MEMPELAJARI	IMPLEMENTASI
"Dorongan perusahaan" (Company Driven)	Pengalaman internal dan kreativitas yang telah teruji sukses	Ekstrapolasi dari pengalaman masa lalu dan kajian berkala terhadap pesaing	Terus-menerus meningkatkan kualitas produk dan efisiensi
"Tarikan pasar" (Marketing Driven)	Interpretasi departemen pemasaran terhadap "suara pelanggan"	Ekstrapolasi berdasarkan perbandingan reaksi konsumen terhadap konsep produk kini dan masa lalu	Socara efektif mengkomunikasikan produk agar konsumen termotivasi untuk membeli
"Berdasarkan pasar" (Market Based)	Pengalaman internal dan kreativitas yang cukup dengan melibatkan observasi terhadap konsumen dan pelanggan	Mencari kombinasi atribut yang memiliki nilai pelanggan yang tinggi	Mengukur nilai pelanggan dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi nilai pelanggan mengembangkan produk inovatif dengan harga di bawah nilai pelanggan

Sumber: Vincent P. Barabba, *Meeting of the Minds*, Harvard Business School.

³ Uraian lebih lanjut mengenai nilai konsumen (*customer value*) dapat dibaca pada Forum Manajemen Prasetiya Mulya tahun ke-X, no. 64, 1996.

P&G tidak hanya melakukan inovasi produk tetapi juga inovasi proses yang berarti menyangkut kualitas produk dan aspek biaya. Sampai saat ini produk Pampers dari P&G tersebut merupakan lini produk yang menguntungkan.

Bagaimana Konsumen Mengonsumsi Produk

Bila Barabba mengemukakan bahwa pendekatan "berdasarkan pasar" merupakan mekanisme pengembangan produk baru yang sebaiknya dilakukan, pertanyaan selanjutnya adalah konsep produk yang bagaimana yang "dapat diterima" oleh konsumen?

Melakukan analisis terhadap bagaimana konsumen melakukan konsumsi, dapat merupakan konsep produk bagi pemasar (Holt, 1995).

Holt mengajukan tipologi bagaimana konsumen melakukan konsumsi, yang terdiri dari struktur konsumsi (*the structure of consumption*) dan kegunaan konsumsi (*the purpose of consumption*). Yang termasuk dalam struktur konsumsi, yaitu mengonsumsi objek (produk) itu sendiri, atau interaksi dengan konsumen lainnya,

Gambar 3
TIPOLOGI BAGAIMANA
KONSUMEN MENGGUNAKAN

		Kegunaan konsumsi	
		Autotelic	Instrumental
Struktur konsumsi	Object	Mengonsumsi sebagai "pengalaman"	Mengonsumsi sebagai "integrasi"
	Interpersonal	Mengonsumsi sebagai "permainan"	Mengonsumsi sebagai "klasifikasi"

Sumber: Douglas B. Holt, *How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices*, Journal of Consumer Research, 1995.

sedangkan yang termasuk dalam kegunaan konsumsi adalah apakah produk dikonsumsi sebagai tujuan (*autotelic actions*) atau sebagai sarana (*instrumental actions*). Tipologi tersebut terlihat dalam gambar 3.

Mengonsumsi sebagai "pengalaman"

Konsumen mempunyai pengalaman sejenis dan memperkaya pengalaman tersebut di dalam mengonsumsi

produk. Ada tiga elemen yang mempengaruhinya, yaitu melakukan perhitungan akunting di mana konsumen mengkategorisasikan produk, kemudian mengartikannya dalam nilai dan mengkaitkan dengan pengetahuan yang selama ini dimilikinya sehingga memperkaya pengetahuannya. Elemen kedua adalah melakukan evaluasi (*evaluating*) yaitu konsumen membandingkan produk yang dikonsumsi dengan kaidah-kaidah yang selama ini dipahaminya seperti norma, sejarah, dan kesepakatan. Elemen ketiga adalah melakukan apresiasi (*appreciating*) di mana konsumen memberikan tanggapan emosional yang merupakan tanggapan holistik, perasaan jangka pendek, seperti gembira dan marah.

Mengonsumsi sebagai "integrasi"

Berbeda dengan mengonsumsi sebagai "pengalaman", pada kaitan ini, konsumen mencari kegunaan simbolis yang merupakan konsep diri (*self-concept*). Ada tiga elemen yang mempengaruhinya, masing-masing adalah melakukan asimilasi (*assimilating*) yaitu lamanya dan kualitas hubungan konsumen dengan produk sehingga menyebabkan konsumen menjadi berpikir, mempunyai emosi dan berperilaku yang berkaitan dengan produk yang dikonsumsi. Elemen kedua adalah konsumen terlibat dalam produksi (*producing*) yaitu konsumen melibatkan diri dalam proses produksi. Elemen ketiga adalah memersonalisasi (*personalizing*) di mana konsumen melibatkan diri dan melakukan modifikasi sesuai dengan kepribadiannya.

Mengonsumsi sebagai "permainan"

Konsumen tidak hanya semata-mata mengonsumsi suatu produk, tetapi mengonsumsi produk tersebut sebagai sumber untuk berinteraksi dengan konsumen lainnya (*interpersonal actions*). Bagi konsumen, interaksi yang menyenangkan adalah "permainan". Ada dua elemen yang mempengaruhinya, elemen pertama adalah konsumen akan membuat kelompok (*communing*) di mana mereka akan membagi pengalaman yang dialaminya kepada konsumen lainnya. Elemen kedua, konsumen akan bersosialisasi (*socializing*) melalui humor, dan menghibur konsumen lainnya.

Mengonsumsi sebagai "klasifikasi"

Konsumen melakukan klasifikasi dalam mengonsumsi sewaktu berinteraksi dengan konsumen lainnya. Ada dua elemen yang mempengaruhinya, masing-masing adalah klasifikasi melalui produk (*objects*) yaitu "memamerkan" produk yang dimilikinya kepada konsumen lainnya dan klasifikasi melalui tindakan (*actions*).

Produk minuman ringan Coca-Cola di Amerika, menarik untuk diamati yang dapat dijadikan kasus untuk

dianalisis lebih lanjut. Setelah hampir berusia seabad, pada 1985 Coca-Cola mengganti produk lamanya dengan mengeluarkan produk baru New Coke dengan rasa lebih manis. Pada awal peluncurannya, penjualan produk tersebut berjalan lancar, tetapi kemudian penjualannya merosot tajam karena adanya reaksi keras dari konsumennya (lebih dari 1.500 telepon dan banyak surat keluhan diterima setiap hari). Kelompok konsumen yang menamakan dirinya "Peminum Cola Sejati" (*Old Cola Drinkers*), melakukan protes kepada Coca-Cola dengan memakai atribut kaos yang bergambar "Kembali Ke Rasa Asli", maksudnya konsumen tersebut "menuntut" kepada produsen untuk kembali memproduksi Coca-Cola sesuai rasa yang sebelumnya telah "akrab" dengan konsumennya. Dua bulan sejak dilakukan protes, Coca-Cola kembali ke formula aslinya dengan memproduksi Coke Classic, di mana sejak 1987 produk tersebut kembali "berjaya". Latar belakang dilakukannya peluncuran produk baru tersebut, karena sejak 1980 pangsa pasar Coca-Cola mulai menurun bila dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, Pepsi, sebab Pepsi melakukan program pemasaran "Pepsi Menantang" yang menampilkan iklan di televisi dengan gencar terhadap tes rasa yang diinginkan oleh konsumen (yang ternyata lebih menyenangi rasa manis yang ditawarkan oleh Pepsi). Berdasarkan hal tersebut Coca-Cola memproduksi New Coke.

Pelajaran yang dapat diambil dari kasus tersebut adalah bahwa Coca-Cola dalam melakukan riset pemasaran pada awalnya hanya memperhatikan rasa saja, tanpa melakukan eksplorasi lebih lanjut bagaimana pendapat konsumen bila Coca-Cola mengganti produk yang selama ini ada dengan produk "rasa baru". Bagi konsumen, Coca-Cola mempunyai arti lebih dari sekadar rasa, tetapi juga kemasan yang unik, dan persepsi terhadap atribut tidak berwujud seperti merek Coca-Cola itu sendiri yang berarti mengandung sejarah, warisan budaya dan citra. Coca-Cola dipersepsikan oleh konsumen sebagai produk yang dekat dengan aktivitas olahraga (seperti *base ball*), dan sebagai makanan pendamping (seperti *hotdogs*, *apple pie*).

Bila kasus tersebut dianalisis dengan menggunakan konsep tipologi Holt, produk Coca-Cola bagi konsumen dikonsumsi sebagai "pengalaman" (mereka telah melakukan proses akunting, dengan membuat kategori terhadap atribut wujud maupun tidak berwujud yang terdapat pada Coca-Cola), demikian pula konsumen juga mengkonsumsi Coca-Cola sebagai "permainan" (bahwa produk tersebut dipersepsikan sebagai "produk yang terlibat" dalam aktivitas olahraga). Dengan diluncurkannya Coca-Cola "rasa baru", dan mengganti produk "rasa lama", konsumen melakukan proses *evaluating* dan *appreciating*, yang pada akhirnya konsumen mengkonsumsi Coca-Cola sebagai

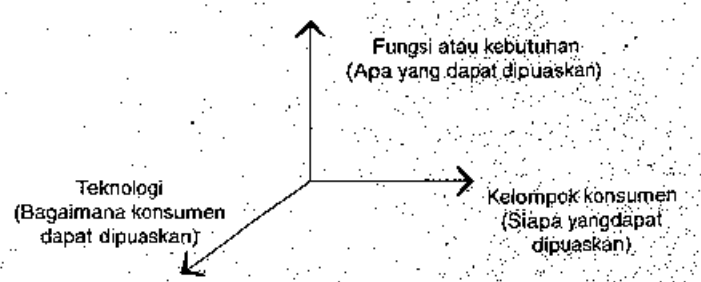
"integrasi" (konsumen terlibat dalam memberikan umpan balik kepada perusahaan) dan "klasifikasi" (bersama-sama konsumen lainnya membuat kaos khusus dan melakukan aksi protes).

ARENA PENGEMBANGAN PRODUK BARU

Sumber daya dalam pengembangan produk baru merupakan "asal" atau sumber ide, sedangkan arena pengembangan produk baru merupakan "tujuan" atau di mana dan pada siapa produk tersebut akan dipasarkan. Tulisan berikut menguraikan "tujuan mana" yang akan dapat dipilih oleh pemasar untuk mengembangkan produk barunya.

Dalam banyak literatur, "tujuan" dapat dikatakan sebagai "pasar" yang akan dituju (Day, 1990; Kotler, 1994; Shapiro, 1988). Bila kita mengacu kepada definisi pasar yang diungkapkan Kotler yaitu: konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama, di mana mereka memiliki kemauan dan kemampuan dalam melakukan pertukaran (transaksi) untuk mendapatkan kepuasan (Kotler, 1994), maka definisi tersebut cenderung lebih menitikberatkan kepada konsumennya. Sedangkan Abell mengungkapkan definisi pasar referensi (disebutnya sebagai *the reference market*) yang tidak hanya terkait dengan dimensi konsumen, tetapi juga dimensi lainnya. Ketiga dimensi itu terlihat dalam gambar 4. Secara keseluruhan masing-masing dimensi tersebut adalah: konsumen yang akan mengkonsumsi (siapa), fungsi (apa), dan teknologi yang dapat memenuhi fungsi tersebut (bagaimana) (Abell, 1980). Yang dimaksud dengan konsumen adalah konsumen yang terdiri dari berbagai segmen, sedangkan yang dimaksud dengan fungsi adalah kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh produk (contohnya kebutuhan terhadap dekorasi ruang dalam, perlindungan atap dari kebocoran, perlindungan mobil terhadap karat). Abell mengungkapkan bahwa definisi fungsi, relatif sama dengan manfaat,

Gambar 4
DIMENSI PASAR REFERENSI

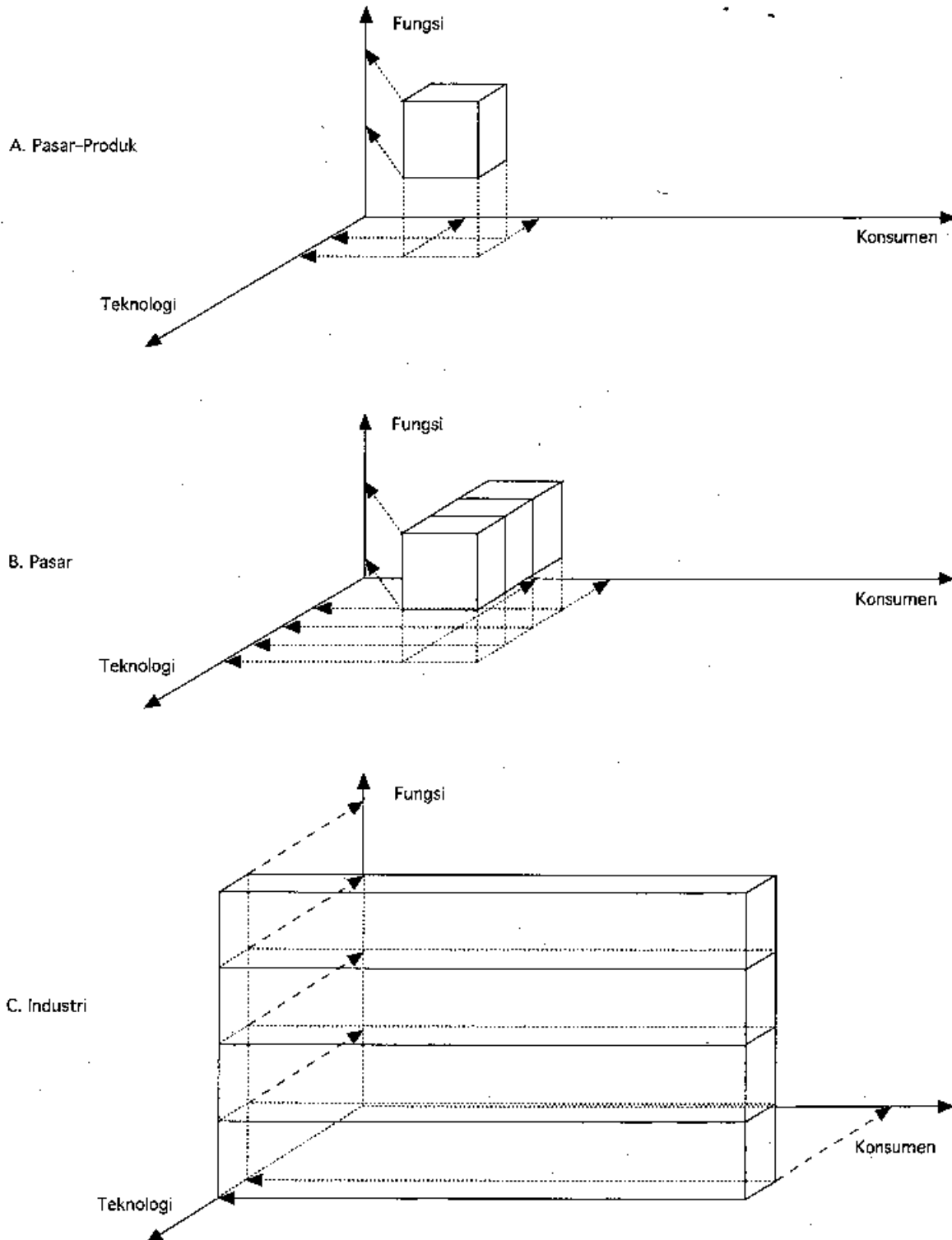


Sumber: F.D. Abell, *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, 1980.

misalnya sampo anti ketombe, pasta gigi yang membersihkan gigi dan melindungi gigi, sehingga fungsi dapat didefinisikan sebagai paket manfaat yang diharapkan oleh

konsumen. Definisi teknologi yang dimaksud Abell adalah alternatif pilihan yang dapat memenuhi fungsi yang sama, misalnya untuk fungsi dekorasi ruang dalam, teknologi

Gambar 5
PILIHAN PASAR REFERENSI



yang dapat memenuhi fungsi tersebut antara lain adalah cat, wallpaper, atau penutup dari kayu hiasan.

Implikasi dari definisi pasar-referensi tersebut, dapat menyebabkan adanya pilihan prioritas terhadap masing-masing dimensi terkait, yang pada akhirnya menimbulkan definisi konsep "baru". Definisi produk-pasar merupakan prioritas terhadap fungsi, konsumen dan teknologi yang spesifik; definisi pasar, merupakan prioritas berbagai teknologi yang dapat memenuhi fungsi dan konsumen yang spesifik; sedangkan definisi industri merupakan prioritas terhadap pemenuhan berbagai fungsi yang ditujukan kepada berbagai konsumen melalui teknologi yang spesifik. Masing-masing konsep tersebut terlihat pada gambar 5.

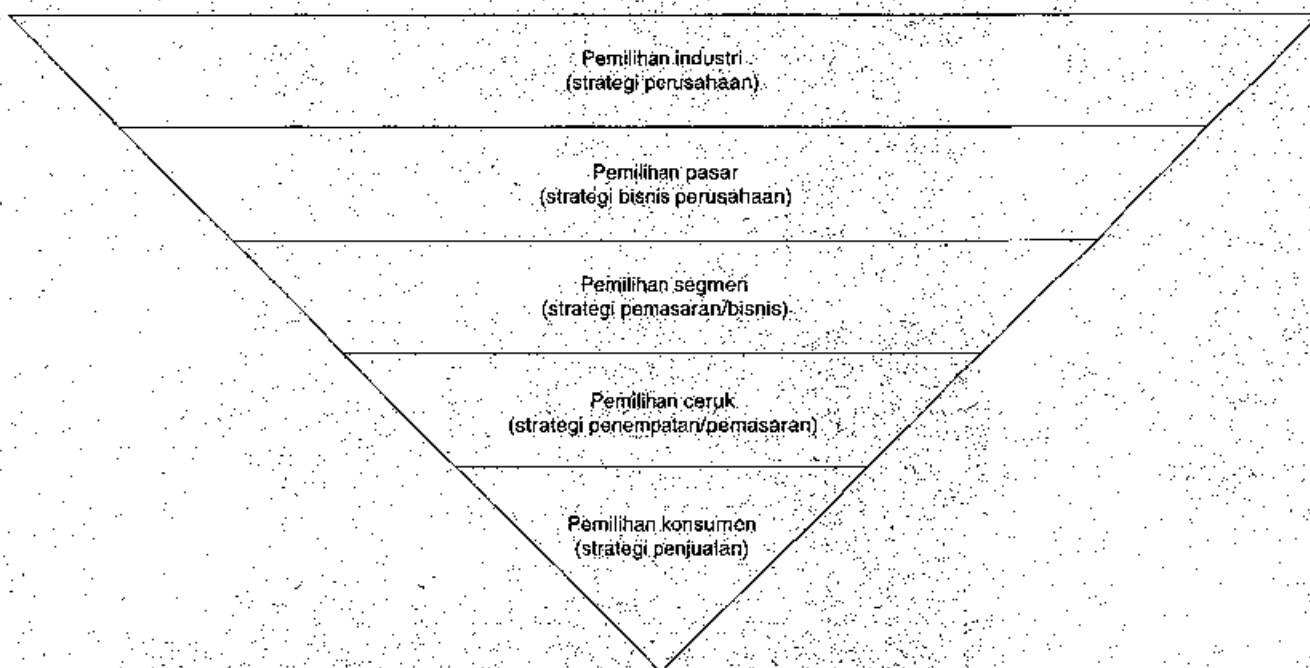
Contoh produk yang termasuk dalam konsep produk-pasar, adalah minuman energi yang dapat memenuhi fungsi menambah ekstra energi, karena adanya komposisi yang spesifik antara taurine, glucuronolactone, dengan caffeine untuk konsumen yang memerlukan ekstra energi. Sesuai definisi produk-pasar, produk minuman energi tersebut memiliki dimensi yang spesifik, baik fungsi, teknologi maupun konsumennya. Contoh produk yang termasuk dalam konsep pasar, adalah minuman seperti teh dalam botol, air mineral, dan minuman ringan (*soft drink*)

yang dapat memenuhi fungsi menghilangkan rasa dahaga, melalui pilihan teknologi yang sangat beragam, mulai dari memakai karbonat hingga tidak memakai karbonat, memakai pengawet hingga tidak, untuk konsumen yang mengalami dahaga. Contoh produk yang termasuk dalam konsep industri, adalah minuman yoghurt yang dapat memenuhi fungsi memperlancar pencernaan, serta variasi aneka rasa es krim dan es buah, melalui teknologi ramuan bakteri spesifik untuk konsumen yang peka terhadap pencernaan dan variasi rasa minuman.

Konsep pasar referensi tersebut sangat berguna bagi pemasar untuk menentukan posisi awal produknya dan arah "tujuan" pengembangan produk barunya. Perkembangan bisnis yang terjadi menarik untuk diamati, beberapa acara di stasiun CNN masuk dalam kategori "pasar baru" yaitu pasar hiburan (*entertainment*), informasi (*information*), dan pendidikan (*education*) yang dikemas dalam teknologi yang berbeda dalam fungsi yang berbeda untuk konsumennya dalam bentuk pasar *infotainment* (informasi sekaligus hiburan) dan *edutainment* (pendidikan sekaligus hiburan).

Penulis mengacu kepada konsep pasar referensi dari Abell sebagai "arena" pengembangan produk baru, karena memberikan alternatif pilihan bagi pemasar apakah akan

Gambar 6:
HIERARKI PEMILIHAN PASAR



Sumber: James M. Hultbert, *Marketing: A Strategic Perspective* (1985).

berkembang ke arah pasar atau industri, (dengan kata lain posisi pasar dengan industri adalah sama) sehingga pemasar tidak "terjebak" oleh definisi industri yang selama ini dikenal – seperti industri otomotif, dan industri elektronika, yang cenderung mengandalkan penggunaan teknologi (bagaimana memenuhi fungsi konsumen), dari pada memperluas fungsi yang dapat dikonsumsi oleh konsumen. Sebagai perbandingan, konsep pemilihan pasar yang diutarakan oleh Hulbert (1985) – seperti terlihat dalam gambar 6 - meletakkan pemilihan pasar setelah pemilihan industri dilakukan terlebih dahulu (dengan kata lain posisi pasar "di bawah" industri). Hulbert mengasumsikan industri sebagai sekumpulan perusahaan yang memiliki pasar yang spesifik .

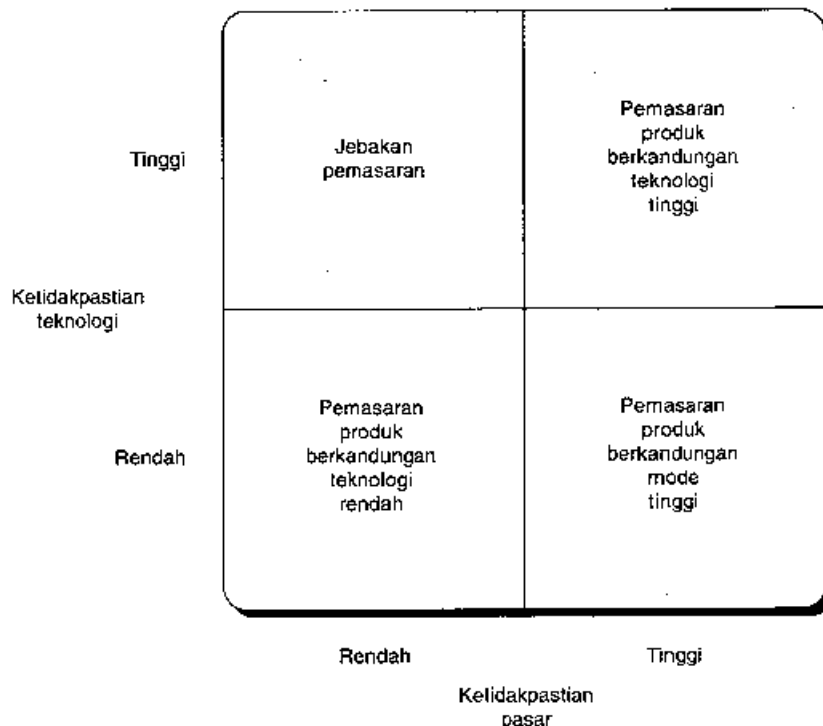
MENGELOLA KETIDAKPASTIAN DAN PERSEPSI

Asumsi pendekatan "berdasarkan pasar" yang dikemukakan oleh Barabba mengandung dua unsur penting yang

harus dikelola oleh pemasar, yaitu ketidakpastian dan persepsi, baik dari sisi konsumen (pasar) maupun perusahaan (produsen atau teknologi). Unsur ketidakpastian teknologi dan pasar dapat terjadi dikarenakan faktor-faktor seperti; apakah teknologi baru mengakibatkan teknologi lama menjadi usang?, berapa cepatkah inovasi produk dapat diterima oleh konsumen?, kebutuhan dan keinginan konsumen yang mana yang dapat dilayani oleh teknologi baru? Sedangkan unsur persepsi dalam pengembangan produk baru dapat terjadi karena persepsi produsen dengan konsumen sering kali berbeda dalam mendefinisikan sebuah produk baru. Tulisan berikut menguraikan lebih lanjut mengenai kedua unsur penting tersebut.

Unsur pertama adalah ketidakpastian. Untuk dapat mengelola ketidakpastian baik teknologi maupun pasar, pemasar terlebih dahulu perlu mengetahui klasifikasi situasi pemasaran sesuai dengan bisnisnya (Moriarty dan Kosnik, 1989), seperti terlihat pada gambar 7. Ada empat klasifikasi situasi pemasaran yang dihadapi oleh pemasar, masing-masing adalah: pemasaran produk ber kandungan

Gambar 7
TAKSONOMI SITUASI PEMASARAN
BERDASARKAN KETIDAKPASTIAN
TEKNOLOGI DAN PASAR



Sumber: Rowland T. Moriarty dan Thomas J. Kosnik, *High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change*, Sloan Management Review, 1989.

teknologi rendah; jebakan pemasaran; pemasaran produk berkeandungan mode tinggi; dan pemasaran produk berkeandungan teknologi tinggi. Pemasaran produk berkeandungan teknologi rendah seperti produk susu dan kopi, merupakan pengelolaan yang relatif mudah, karena perubahan selera konsumen relatif mudah didefinisikan. Yang dimaksud dengan jebakan pemasaran adalah kondisi dimana kebutuhan dan keinginan konsumen relatif telah terdefinisi dengan jelas, tetapi teknologi yang ditawarkan relatif baru, misalnya obat-obat berformula baru untuk melangsingkan tubuh. Pemasaran produk berkeandungan mode tinggi, seperti produk sepatu olahraga, dan *jeans* terjadi dimana perubahan teknologi yang terjadi relatif tidak cepat tetapi perubahan selera konsumen relatif sulit didefinisikan. Pemasaran produk berkeandungan teknologi tinggi, seperti kendaraan bermotor, dapat terjadi pada saat perkembangan teknologi dan perubahan selera konsumen relatif sulit didefinisikan.

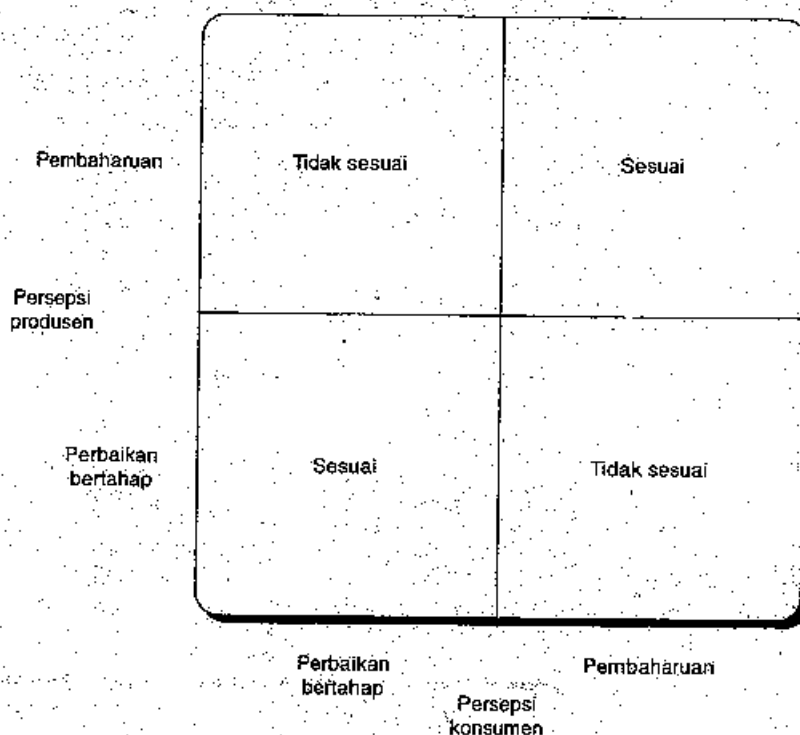
Unsur kedua adalah persepsi. Seperti halnya unsur ketidakpastian, di mana terdapat klasifikasi situasi pemasar-

an, dalam hal persepsi terdapat klasifikasi mengenai produk baru. Rangan dan Bartus (1994) membuat klasifikasi mengenai produk baru ditinjau dari sudut persepsi produsen dan konsumen, seperti terlihat dalam gambar 8. Masing-masing sudut persepsi terdiri dari dua variabel pengembangan produk, yaitu produk baru yang dipersepsikan adanya perubahan produk secara keseluruhan, di mana ide pengembangannya tidak dapat dibandingkan dengan berbagai produk yang ada (*current product*)—melalui pembaharuan (*breakthrough*)—atau produk yang dipersepsikan adanya perubahan produk secara bertahap (*incremental*).

Menurut Rangan dan Bartus, "kepentingan" antara produsen dengan konsumen akan "bertemu" apabila pengembangan produk dipersepsikan oleh kedua belah pihak melalui pembaharuan dan bertahap, artinya kedua belah pihak perlu memiliki persepsi yang sama mengenai pengembangan produk.

Setelah pemasar mengenal klasifikasi situasi pemasaran dan produk baru, kembali kepada pertanyaan pada subbab ini yaitu bagaimana pemasar mengelola ketidakpastian

Gambar 8
KLASIFIKASI PRODUK BARU

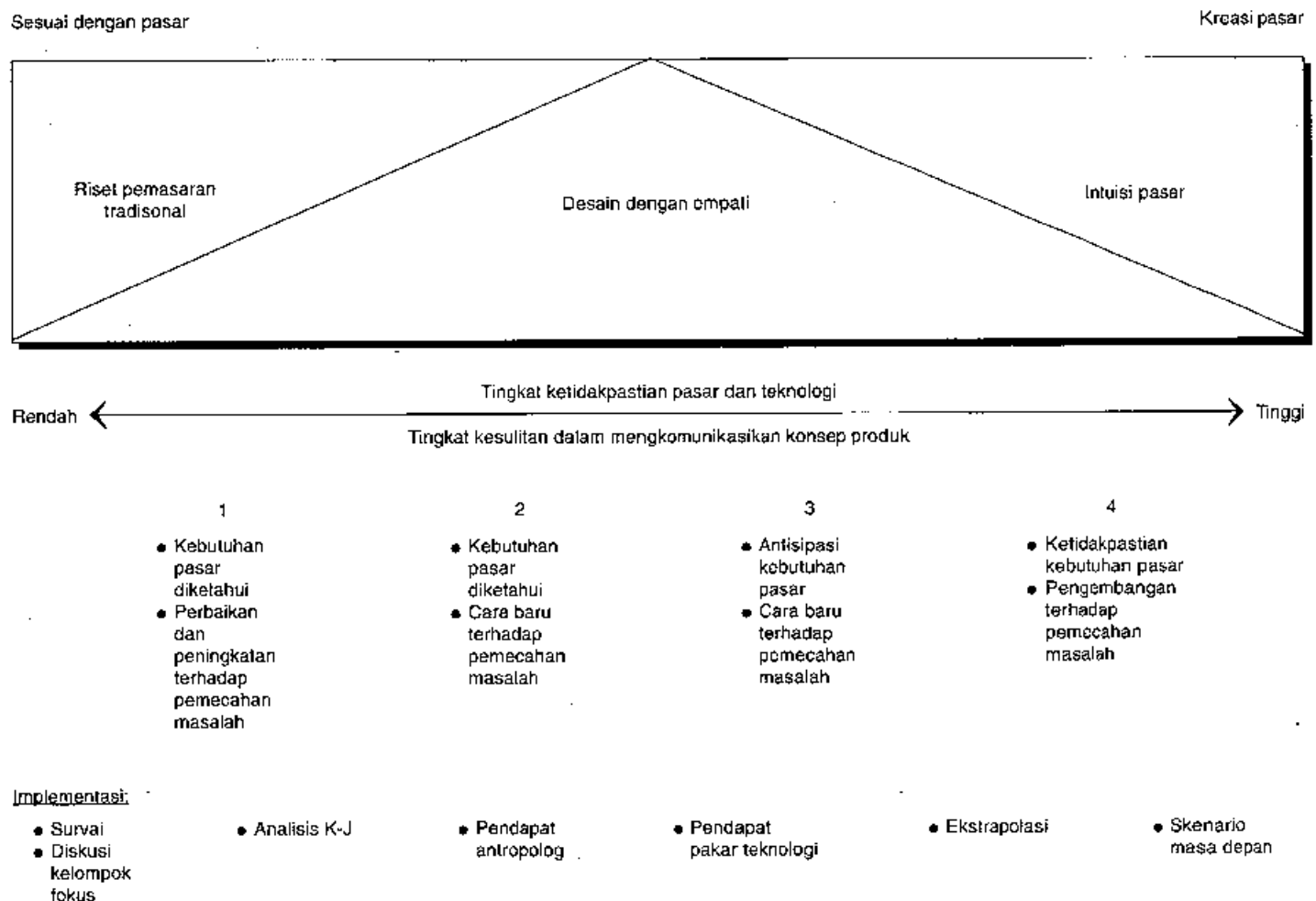


Sumber: V. Kasturi Rangan dan Kevin Bartus, *New Product Commercialization: Common Mistakes*, Harvard Business School Press, 1994.

dan persepsi didalam pengembangan produk? Konsep pengelolaan yang dapat dipakai adalah berasal dari Barton – terlihat dalam gambar 9. Konsep tersebut menggambarkan adanya spektrum ketidak pastian teknologi dan pasar serta komunikasi konsep produk yang bergerak dari posisi rendah menuju posisi tinggi, misalnya apabila persepsi yang terjadi antara produsen dengan konsumen dalam hal produk baru memiliki perbedaan yang cukup besar, maka tingkat komunikasi konsep produk untuk sebuah produk baru, berada pada posisi tinggi. Kalau dihubungkan dengan pendapat Barabba pada gambar 1, posisi rendah berarti sisi "suara pelanggan", sedangkan posisi tinggi berarti sisi "suara perusahaan". Pada dasarnya ada tiga metode

pengelolaan, di sisi "suara pelanggan" metode riset pemasaran tradisional lebih tepat untuk digunakan, di sisi "suara perusahaan" metode intuisi pasar, sedangkan untuk daerah di antara kedua sisi tersebut metode desain dengan empati disarankan untuk digunakan. Pada prakteknya, metode-metode tersebut bukanlah hal yang berdiri sendiri, tetapi lebih merupakan spektrum. Metode riset pemasaran dapat merupakan spektrum antara riset pemasaran dengan metode desain dengan empati. Metode desain dengan empati – yang sejalan dengan "pendekatan pasar" dari Barabba – dapat merupakan spektrum antara metode riset, metode desain dengan empati dan kreasi pasar (Barton et.al, 1993).

Gambar 9
METODE UNTUK MENGELOLA
KETIDAKPASTIAN DAN PERSEPSI



Sumber: Dorothy Leonard-Barton, Edith Wilson dan John Doyle, *Commercializing Technology: Understanding User Needs*, Harvard Business School – Working Paper 1993.

Apabila "suara konsumen" atau kebutuhan dan keinginan konsumen dapat didefinisikan dengan jelas, dan dapat dikomunikasikan, maka pengembangan produk baru memerlukan masukan dari riset pemasaran tradisional – seperti diskusi kelompok fokus, yang berguna untuk melakukan eksplorasi lebih jauh terhadap persepsi dan harapan konsumen (*direct approach*); analisis K-J (dikembangkan oleh pakar antropologi Jepang Jiro Kawakita) berguna bila konsumen dapat mendefinisikan konsep produk yang diinginkan, tetapi beberapa dimensi utama produk tersebut tidak dapat didefinisikan dengan jelas. Dalam situasi tersebut, riset pemasaran mempunyai peran yang dominan.

Desain yang empati, adalah pengembangan produk yang mendapat masukan baik dari observasi/pengamatan terhadap perilaku konsumen (*indirect approach*) maupun masukan dari para pakar. Metode ini sangat berguna pada situasi dimana konsumen tidak dapat mendefinisikan kebutuhan dan keinginannya dengan jelas, tetapi perilaku konsumen untuk mengkonsumsi suatu produk, dapat diamati. Contoh perusahaan yang menerapkan metode ini adalah Xerox yang merekrut pakar antropologi, dan pakar perilaku konsumen, untuk mencari tahu bagaimana konsumen menggunakan peralatan mesin fotokopi.

Metode intuisi pasar dilakukan disaat tidak ada produk yang dapat dibandingkan, sehingga "suara konsumen" cenderung sulit diperoleh. Contoh perusahaan yang menerapkan metode ini adalah Sony. Akio Morita – pemimpin Sony – mengatakan "Our plan is to lead the public with new products rather than ask them what kind of products they want. The public does not know what is possible, but we do. So instead of doing a lot of market research, we refine our thinking on a product and its use and try to create a market for it by educating and communicating with the public".

Ketiga metode tersebut, dipakai oleh perusahaan yang memiliki klasifikasi yang berbeda satu sama lainnya. Jenis pertama adalah perusahaan yang berusaha untuk "mendengar suara konsumen" kemudian melakukan antisipasi terhadap kebutuhan yang diucapkan oleh konsumen. Perusahaan tersebut cenderung memakai metode riset pemasaran. Jenis kedua adalah perusahaan yang "menuntun" konsumen untuk mengkonsumsi produk yang dibutuhkan tetapi tidak tahu secara spesifik mengenai produk tersebut, yang berarti cenderung memakai metode desain dengan empati. Jenis ketiga adalah perusahaan "menuntun" konsumen untuk mengkonsumsi produk yang belum dibutuhkannya, perusahaan ini cenderung memakai metode intuisi pasar. Perusahaan jenis pertama adalah ditujukan kepada konsumen yang dengan mudah dapat mendefinisikan kebutuhan (*articulated needs*) sedangkan perusahaan jenis

kedua dan ketiga ditujukan kepada konsumen yang tidak dapat mendefinisikan kebutuhan (*unarticulated needs*) (Hamel dan Prahalad, 1994).

KESIMPULAN

Karakteristik pengembangan produk baru selain berkaitan dengan ketidakpastian dan persepsi, juga merupakan hal yang strategis bagi perusahaan, oleh karena itu perlu dikelola dengan baik. Mekanisme pendekatan "berdasarkan pasar" yang merupakan rekonsiliasi antara "suara konsumen" dengan "suara perusahaan" disarankan oleh Barabba, karena menurut Rangan dan Bartus prasyarat suksesnya produk baru adalah antara produsen dan konsumen perlu memiliki persepsi yang sama. Konsep persepsi konsumen dalam mengkonsumsi sebuah produk yang diungkapkan oleh Holt, merupakan pendekatan terhadap konsep produk "yang diinginkan" oleh konsumen.

Konsep pemilihan "arena" pengembangan produk baru dari Abell, merupakan hal yang strategis bagi pemasar demikian pula bagi perusahaan karena dapat membuka "wawasan baru".

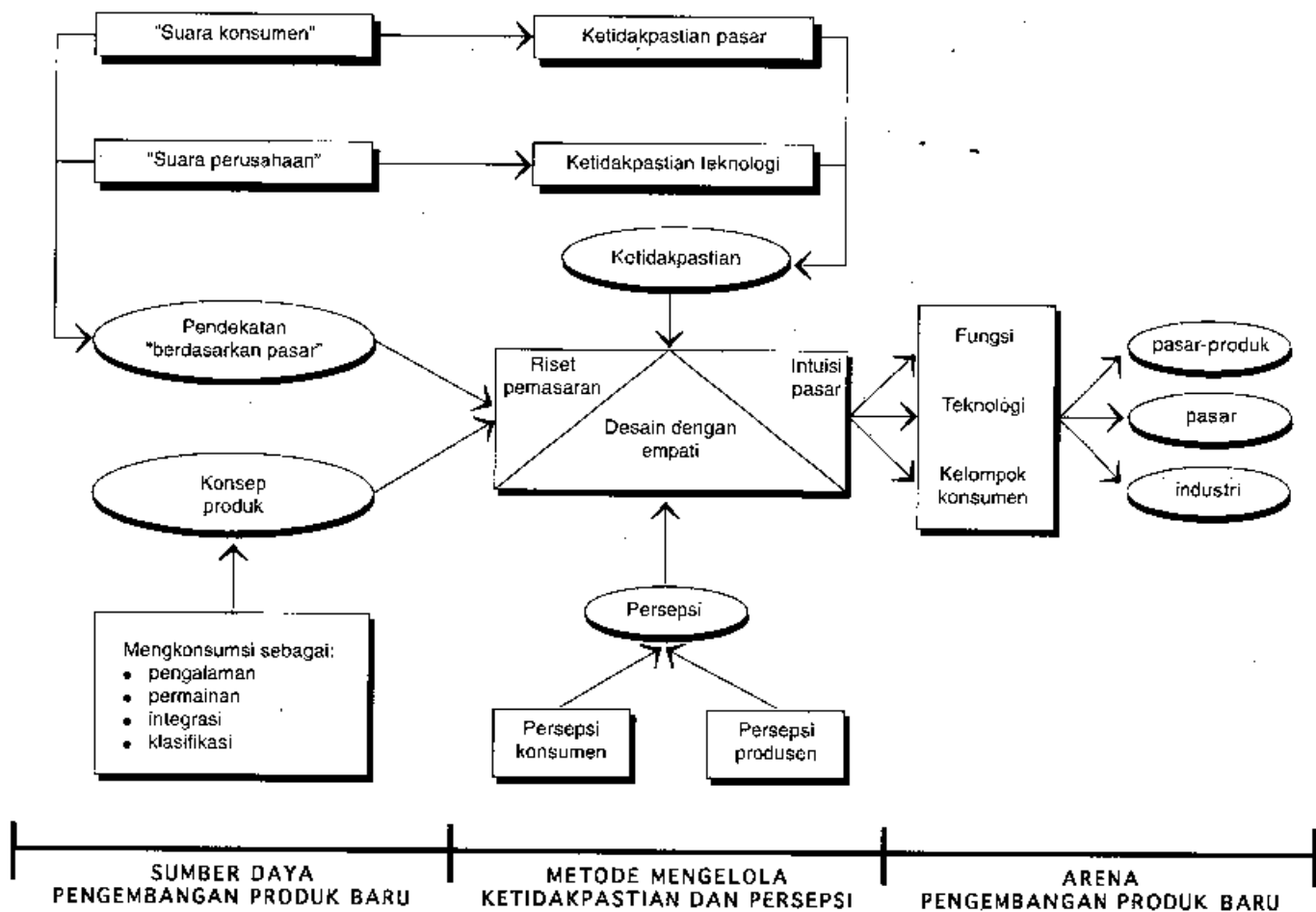
Metode untuk mengelola ketidakpastian dan persepsi yang diajukan oleh Barton dan kawan-kawan, lebih tepat diterjemahkan sebagai tindak lanjut dari konsep Barabba dan Holt, yang mengindikasikan bahwa apa pun jenis metode yang dipilih oleh perusahaan, pendekatan "berdasarkan pasar" dan kesesuaian persepsi antara produsen dan konsumen selayaknya tetap diperhatikan.

Penulis membuat rangkuman keseluruhan tulisan ini dalam sebuah model, seperti terlihat dalam gambar 10.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ardianto, Eka (1996). "Mengelola Nilai Konsumen: Untuk Mencapai Kepuasan Konsumen," *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, tahun ke-X, no. 64.
2. Barabba, Vincent. P (1995). *Meeting of the Minds*. Harvard Business School Press.
3. Barton, Dorothy Leonard, Edith Wilson, dan John Doyle (1993). *Commercializing Technology: Understanding User Needs*. Harvard Business School, Working Paper 93-053.
4. Cooper, Robert G. (1993). *Winning at New Products*, edisi ke 2. Addison Westley.
5. Crawford, C. Merle (1987). *New Products Management*, edisi ke 2. Irwin.
6. Crego T., Edwin, Jr., dan Peter D. Schiffrin (1995). *Customer Centered Reengineering*. Irwin.
7. Edgett, Scott (1994). "The Traits on Successful New Service Development," *Journal of Services Marketing*.
8. Golder, Peter N., dan Gerald J. Tellis (1996). "First to Market, First to Fail?" Real Causes of Enduring Market Leadership. *Sloan Management Review*.

Gambar 10
RANGKUMAN MODEL MENGELOLA SUMBER DAYA
DAN ARENA PENGEMBANGAN PRODUK BARU



9. Holt, Douglas B. (1995). "How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*.
10. Hulbert, James M. (1985). *Marketing: A Strategic Perspective*.
11. Moriarty, Rowland T., dan Thomas J. Kosnik (1989). "High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change," *Sloan Management Review*, no. 30.
12. Nayak, P. Raganath, dan Jean-Philippe Deschamps (1995). "Fomenting a Customer Obsession," *National Productivity Review*.
13. Prahalad, C.K., dan Gary Hamel (1994). *Competing For the Future*. Harvard Business School Press.

14. Rangan, V. Kasturi, dan Kevin Bartus (1994). "New Product Commercialization: Common Mistakes," Harvard Business School note 594-127.
15. Shapiro, Benson P. (1995). *Business Marketing Strategy*. Irwin.

Ir. Eka Ardianto, MM adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya.